

LE RENOUVEAU DU CRDI : UNE OCCASION DE CROISSANCE

STEVEN A. ROSELL
SEPTEMBRE 1988



ARCHIV
ROSELL
no. 107746

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
	A. Initiatives en cours	3
	B. Prochaines étapes	5
II.	DÉCENTRALISATION : ÉLIMINATION DES OBSTACLES STRUCTURELS AU PROCESSUS DE CROISSANCE	6
	A. Rôle des utilisateurs potentiels des résultats de la recherche	7
	B. Rôle des organismes subventionnés	7
	C. Administrateurs de programme	9
	D. Directeurs associés	11
	E. Sous-directeurs	12
	F. Directeurs de programme	12
	G. Vice-présidents	13
	H. Président	14
	I. Conseil des gouverneurs	14
	J. Directeurs régionaux	15
	K. Note de conclusion sur la décentralisation	17
III.	CRÉATION D'UN MILIEU ET D'UNE INFRASTRUCTURE PROPICES À LA CROISSANCE	19
	A. Créer un milieu et une vision partagés de croissance	19
	B. Favoriser une culture et un milieu propices à la croissance	22
	C. Orienter le processus de croissance	25
	D. Renforcer l'infrastructure et le soutien du personnel aux fins du processus de croissance	28
IV.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONSIDÉRER LES EMPLOYÉS COMME NOTRE RESSOURCE LA PLUS IMPORTANTE	32
V.	CONCLUSIONS	38

I. INTRODUCTION

Un organisme qui ne se renouvelle pas, qui ne cherche pas activement de nouveaux défis, qui ne se fixe pas des buts toujours plus élevés, qui n'essaie pas de profiter plus efficacement des ressources à sa disposition, qui ne renforce pas ses compétences et qui n'améliore pas son efficacité à partir de sa propre expérience est un organisme sur le déclin. Ce processus de renouvellement est essentiel et il se déroule actuellement au CRDI.

Le président du CRDI a demandé que le présent document contribue à ce processus de renouvellement : son but est de fournir une nouvelle perspective globale des efforts qui sont déployés et de ceux qu'il reste à faire. Ce document puise à l'expérience et aux observations des deux dernières années au Centre, et plus particulièrement aux suggestions apportées par le personnel du Centre, les organismes subventionnés et d'autres qui entretiennent des relations importantes avec le CRDI. Cependant, le choix des idées et la façon dont elles sont exprimées, mises en valeur et liées entre elles ne sauraient être attribués qu'à moi seul. Les jugements que je porte à cet égard sont façonnés, d'une part, par mon domaine de spécialité, qui est le comportement organisationnel, et par la documentation de plus en plus abondante sur la croissance organisationnelle et, d'autre part, par ma propre expérience des problèmes organisationnels que j'ai dû résoudre dans le secteur public pendant bien des années.

Ce rapport n'est pas exhaustif. Par exemple, il n'aborde pas en profondeur la question du renouveau chez le personnel de soutien et d'administration, sujet sur lequel le Centre doit se pencher davantage. Il convient également de lire ce document de concert avec les recommandations faites depuis plusieurs mois dans les rapports des Groupes de travail du Centre.

Le CRDI fonctionne dans un milieu de plus en plus turbulent : les technologies évoluent à un rythme rapide; les changements politiques et économiques des pays en développement déplacent, étendent ou limitent soudainement les frontières du possible; de par leurs activités, un vaste éventail de donateurs nous commandent de redéfinir plus fréquemment le créneau dans lequel le CRDI peut apporter sa meilleure contribution; des modifications au contexte canadien offrent de nouvelles possibilités et présentent de nouveaux dangers à l'aide que le CRDI peut s'attendre de recevoir pour exécuter sa mission; la création et la disparition d'organismes dans le tiers-monde qui sont en mesure d'effectuer des recherches efficaces axées sur le développement; et ainsi de suite. Pour affronter efficacement ce milieu de plus en plus turbulent, le CRDI doit se doter de moyens qui lui permettront de répondre plus rapidement et avec plus de

souplesse (tout en conservant un degré nécessaire de continuité dans son orientation générale), de faire une meilleure utilisation des compétences de son personnel et des organismes subventionnés face aux nouvelles occasions et contraintes, d'augmenter sa propre capacité de traitement de l'information et, d'une manière générale, de renforcer sa capacité de prévoir, d'expérimenter et de réorienter les objectifs en fonction de l'expérience que lui procure ses activités. L'adaptation d'une façon toujours plus efficace à un milieu de plus en plus turbulent est un processus continu de croissance.

Au CRDI, on ne saurait limiter de façon réaliste ce processus de croissance aux limites officielles de l'organisme, car il doit inclure les organismes que nous subventionnons et, dans la mesure du possible, les utilisateurs potentiels des résultats de la recherche que nous finançons. Les autres intervenants importants dans ce processus de croissance comprennent d'autres donateurs, la grande collectivité des chercheurs et les auditoires pertinents du CRDI au Canada. Bien que le présent document ne parle pas de ce dernier ensemble d'intervenants, d'autres travaux en cours (y compris les travaux préparatoires au 20^e anniversaire du CRDI) devraient renforcer la participation des autres donateurs, des chercheurs et des Canadiens au processus de croissance qui caractérise de plus en plus le CRDI.

Pour renforcer ce processus de croissance, il est nécessaire (comme le CRDI lui-même l'a fait ressortir dans quelques-unes de ses entreprises les plus fructueuses) d'améliorer la capacité de notre personnel et des organismes subventionnés d'assumer des responsabilités, d'innover, d'expérimenter et d'apprendre. En d'autres termes, il s'agit d'un processus qui vise à donner au personnel et aux organismes subventionnés les moyens nécessaires d'agir et de croître. Ce processus d'édification de compétences a toujours été l'un des grands points forts du CRDI et c'est sur cette base que le renouveau du CRDI pourra se poursuivre. La décision fondamentale consiste à investir dans les gens, c'est-à-dire autant le personnel que les organismes subventionnés : trouver la bonne personne, s'assurer qu'elle dispose des ressources, du pouvoir et du contexte nécessaires à son travail et voir à ce que les résultats de ses efforts puissent être évalués et réintroduits dans le processus global de croissance et de prise de décision. Il importe de développer et de renforcer davantage ce modèle lorsque viendra le moment de renouveler le CRDI en tant qu'organisme de croissance.

Les qualités possédées par le CRDI et mises en valeur dans le récent rapport du Vérificateur général à l'égard des organismes bien administrés :

- autonomie et souplesse à tous les niveaux;
- activités axées fortement sur le client;
- personnel fiable;
- leadership conférant pleins pouvoirs;

- auto-examen continuuel;
- organisme prévenant.

sont tous des préalables au développement d'un organisme de croissance. Jusqu'à maintenant, le succès du CRDI est enraciné dans cette tradition. Il ressort également des observations que j'ai reçues du personnel et d'autres gens qui ont souligné que le CRDI était de loin supérieur aux autres organismes avec lequel on pouvait le comparer, quels que soient les problèmes, les frustrations et les incohérences avec lesquels ils sont confrontés au CRDI. Parallèlement, on s'inquiète de plus en plus, par exemple, de la capacité du CRDI de continuer à attirer et à garder des employés du plus haut calibre, ainsi que de la mesure dans laquelle le processus de vieillissement et de bureaucratisation qui est susceptible de frapper toute organisation menace justement ces mêmes qualités sur lesquelles le succès futur du CRDI repose. Par conséquent, tout en admettant les réalisations et le succès continu du CRDI, on est également largement d'avis qu'il faut renouveler l'organisme et renforcer sa capacité de croître et de répondre plus rapidement et avec plus d'efficacité à un milieu turbulent.

A. Initiatives en cours

Pour favoriser ce processus essentiel de renouveau, diverses étapes importantes ont déjà été prises. Parmi celles-ci, mentionnons :

- Recourir de plus en plus fréquemment à des formes d'aide plus vastes et d'une durée plus longue (aide des programmes et des institutions) qui permettent aux organismes subventionnés de mieux adapter leurs activités en fonction des expériences acquises pendant le déroulement du processus de la recherche. Un tel ensemble de moyens d'aide pour une institution ou un programme de recherche peut comprendre des mesures visant à accroître la possibilité d'utilisation des résultats de la recherche et il doit être conçu (et évalué d'après son succès) de manière à renforcer petit à petit la capacité des organismes subventionnés de se prendre en main;
- Entreprendre la décentralisation du pouvoir de dépense, l'aplanissement de la hiérarchie, l'amorce d'une clarification du rôle et des pouvoirs des directeurs régionaux et d'autres mesures connexes ayant pour but d'accroître la capacité du personnel à tous les niveaux d'assumer des responsabilités, d'innover et de croître;
- Favoriser une orientation de plus en plus ciblée sur les questions de programme et de politique au niveau du Conseil des gouverneurs (par exemple, grâce à l'utilisation par les divisions de notes de

présentation) afin de créer un milieu permettant au personnel d'exercer ses pouvoirs accrus, de clarifier la base de ses relations de responsabilité et, d'une manière générale, d'augmenter le niveau du discours au Centre même;

- Définir explicitement la mission et les objectifs du Centre (et les expliquer davantage pendant le colloque de dix semaines de la gestion) afin de créer un autre milieu et de préciser une vision partagée de ce que nous sommes sur le point d'aider à définir et enfin d'orienter les initiatives que prendront le personnel et les organismes subventionnés;
- Favoriser le recours aux groupes de travail comme technique de participation au sein de l'organisme afin d'appliquer les talents du personnel à un vaste éventail de problèmes;
- Instaurer des méthodes d'expérimentation et de croissance mettant en cause un vaste éventail d'employés et quelques organismes subventionnés afin d'élaborer et d'éprouver des approches novatrices à des problèmes comme l'utilisation des résultats de la recherche, les objectifs du développement régional, les femmes et le développement et la politique des sciences et de la technologie;
- Recourir à des colloques et autres initiatives du même genre (notamment une formation et une familiarisation) au sein des divisions et entre celles-ci de manière à accroître le processus réel de dialogue et de croissance au Centre. De même, augmenter la communication d'une manière générale grâce à des mécanismes comme l'Échogramme de sorte que les employés à tous les niveaux aient une meilleure perception des événements et soient davantage en mesure d'apporter leur contribution;
- Approuver une politique permettant au personnel du CRDI de prendre des congés de perfectionnement professionnel et fournir au Centre les énoncés et les évaluations les plus poussés de leur domaine d'activités, conduisant le CRDI à décider des changements qui devraient être examinés au titre de ses programmes et à conseiller les autres donateurs et bénéficiaires sur ce chapitre. Les congés servent en partie à concevoir un bien meilleur système de perfectionnement et de gestion de nos ressources humaines;

- Des étapes se déroulent actuellement pour élaborer, améliorer et intégrer au Centre l'éventail d'instruments de planification et d'évaluation ainsi que pour assurer la mise en place d'un «système nerveux central» efficace favorisant un meilleur processus de croissance et de prise de décision au Centre. Sur ce dernier point, les initiatives clés étaient les premières étapes à la création d'un secrétariat central pour le Centre.

Toutes ces étapes ont contribué au processus de renouveau du CRDI en tant qu'organisme de croissance. Le reste de notre document propose des façons d'étendre davantage ce processus.

B. Prochaines étapes

En examinant les prochaines étapes qu'il serait logique d'appliquer pour accroître la capacité de croissance du CRDI, le problème n'est pas de savoir comment appliquer un tel processus de croissance ou d'auto-organisation, car de tels processus ne peuvent être imposés ni se mettre en branle d'eux-mêmes si on ne suscite pas une occasion favorable. La question prédominante est plutôt de savoir comment amener le personnel et les organismes subventionnés à s'organiser pour exécuter le travail, comment éliminer les obstacles à ce processus de croissance et d'auto-organisation et mettre en place l'infrastructure, le milieu, le système de responsabilité et l'aide nécessaires - c'est-à-dire les préalables et le milieu exigés au démarrage du processus. Nous examinerons dans ce document, sous trois grandes rubriques, les prochaines étapes qu'il y aurait peut-être lieu d'aborder à cette fin :

1. Décentralisation : Élimination des obstacles structurels au processus de croissance
2. Création d'un milieu et d'une infrastructure propices à la croissance
3. Gestion des ressources humaines : considérer les employés comme notre ressource la plus importante.

II. Décentralisation :* Élimination des obstacles structurels au processus de croissance

L'un des principes directeurs utilisés pour amener un organisme à croître et à favoriser la croissance veut que la prise de décision repose le plus possible entre les mains de ceux qui seront touchés par les décisions - dans le cas du CRDI, cela signifie le plus souvent que les décisions doivent être prises le plus possible par les organismes subventionnés. Dans la pratique, seules les décisions qui ne peuvent de toute évidence être laissées aux bénéficiaires doivent être prises par l'administrateur de programme; de même, seules les décisions que ce dernier ne pourra évidemment pas prendre doivent être déléguées au directeur associé, et ainsi de suite jusqu'au niveau du Conseil.

Parallèlement, il est possible d'inciter les organismes subventionnés à déléguer un rôle dans la prise de décision aux utilisateurs potentiels des résultats de la recherche en cours. Nous devons posséder une plus grande expérience de cette délégation pour voir jusqu'à quel point nous pouvons, d'une manière réaliste, confier aux utilisateurs des pouvoirs à l'égard des travaux que le CRDI finance; nous devons également voir s'il est possible de pousser encore plus loin ce processus de décentralisation en faisant participer les bénéficiaires ultimes (lorsqu'ils ne sont pas les utilisateurs de la recherche).

Ce modèle décentralisé nécessite que chaque niveau dans le système fonctionne à un palier différent de généralité afin de pouvoir fournir un contexte et ajouter une valeur particulière aux travaux exécutés aux échelons inférieurs, plutôt que de chercher à les refaire ou à les prévoir. Le but visé est d'accroître chez le personnel et les organismes subventionnés à tous les niveaux leur aptitude à assumer des responsabilités, à innover, à expérimenter et à acquérir des connaissances, en leur fournissant le cadre structurel nécessaire à la croissance et au développement. Le modèle cherche également à assurer que les

*Le Centre utilise le plus souvent le terme «décentralisation» pour décrire les étapes visant à augmenter le nombre d'employés de programme dans les bureaux régionaux ou à accroître le rôle des directeurs régionaux. Notre document, bien qu'il considère ces aspects comme des éléments importants, suppose que la décentralisation constitue nécessairement un processus beaucoup plus vaste qui touche tous les niveaux de l'organisation (y compris les organismes subventionnés). Selon moi, une telle approche plus générale est essentielle à la réussite du processus de décentralisation.

grandes questions contextuelles de politique et de programme reçoivent l'attention qu'elles commandent.

L'élaboration de cette structure plus décentralisée exige d'examiner et de définir les rôles à jouer à ces différents niveaux, à partir des organismes subventionnés jusqu'aux membres du Conseil (on pourrait également concevoir que ce modèle s'étende aux utilisateurs et aux bénéficiaires). Il est évident qu'un tel examen ne peut être entrepris que par le personnel et la direction du Centre avec l'approbation du Conseil; cependant, nous proposons dans les pages qui suivent un certain nombre de points, découlant de mes propres observations et des échanges avec le personnel du Centre et d'autres personnes, qui pourraient être inclus dans cette définition des rôles et de la contribution qu'on pourrait s'attendre des différents niveaux à l'intérieur d'un système plus décentralisé au CRDI.

A. Rôle des utilisateurs potentiels des résultats de la recherche

À mesure que nous mettons de plus en plus l'accent à trouver des moyens pour que les résultats de la recherche financée par le CRDI soient davantage utilisés dans le processus du développement, la nécessité de faire participer les utilisateurs potentiels le plus tôt possible au processus de recherche est un principe général récemment apparu dont l'application est de plus en plus répandue. Idéalement, cela signifie que les utilisateurs devraient participer à la définition des objectifs de la recherche pour ensuite s'impliquer de façon pertinente dans le cours de la recherche. Lorsque le Centre examine des projets à financer, nous devons nous demander qui seront les utilisateurs et quelle sera la nature de leur participation à la recherche proposée. À mesure que nous prendrons plus d'expérience des meilleurs moyens à mettre en oeuvre pour susciter une telle participation des utilisateurs, nous serons peut-être en mesure de nous acheminer davantage vers un système axé sur l'utilisateur. Pour déterminer la meilleure façon d'y arriver et pour dégager et éviter les risques inhérents à un tel exercice, il est nécessaire de l'intégrer totalement au processus de croissance du CRDI.

B. Rôle des organismes subventionnés

L'édification d'une compétence institutionnelle pour effectuer des recherches utiles axées sur le développement a toujours été un objectif principal du CRDI à l'égard duquel notre énorme succès nous donne un avantage sur la plupart des autres donateurs. Nous devons chercher à accroître notre expérience des moyens les plus efficaces de création de cette compétence institutionnelle. Un élément important est évidemment une attitude de souplesse, c'est-à-dire confier le plus possible aux organismes subventionnés la prise de décision et la réalisation des activités de recherche.

La prochaine étape à l'application d'une telle idéologie pourrait être la formulation d'un énoncé de principe affirmant explicitement que nous avons l'intention de décentraliser un plus grand pouvoir de prise de décision aux organismes subventionnés en ce qui concerne les activités de recherche, au fur et à mesure que ceux-ci pourront assumer une plus grande partie de cette responsabilité. Cela signifierait qu'on s'acheminerait peu à peu vers des formes d'aide plus générales et plus prolongées qui seraient centrées sur un établissement de recherche ou un programme de recherche plutôt que sur des projets individuels de recherche. Dans le contexte de cet ensemble plus vaste de formes d'aide accordées sur une plus longue période, les décisions touchant à des activités particulières seraient de plus en plus confiées aux organismes subventionnés avec obligation de consulter le personnel de programme. L'expérience en cours avec la BAIF présente un modèle de ce mode de fonctionnement possible et, avec le temps, on pourrait mettre au point des modèles plus simples pour répondre aux mêmes objectifs. Si ce principe est adopté, le nombre de nos organismes subventionnés qui se sont révélés être en mesure d'assumer de plus en plus de responsabilités pour des activités de recherche constituerait l'un des critères qui seraient alors appliqués pour évaluer le succès de nos efforts; les décisions d'accorder ou non une aide se feraient en tenant compte de cet objectif.

Dans le cadre d'un examen du rôle que devraient jouer les organismes subventionnés, il serait utile d'essayer de définir, en se basant sur notre plus récente expérience, une série d'étapes que la plupart des organismes devraient franchir, chacune exigeant par rapport à la précédente une indépendance plus grande et une compétence administrative accrue au niveau de la prise de décision et de la délégation de pouvoir, et d'identifier ces étapes comme lignes directrices pour le personnel de programme. (Dans certains cas, l'institution ou le programme doit être situé dans un réseau de chercheurs plutôt qu'au sein d'un seul organisme et ici encore, il y aurait lieu d'examiner notre expérience de la création de réseaux dans ce contexte afin de pouvoir l'appliquer à l'élaboration de ces lignes directrices.) Le personnel de programme pourrait alors mettre au point des ensembles de mesures d'aide (aux fins d'un projet, d'un programme ou d'une institution) d'après l'étape actuelle de développement de l'institution, l'objectif étant d'améliorer encore plus cette compétence. Le personnel de programme aurait besoin de travailler étroitement avec les organismes subventionnés pour poser de tels jugements de valeur. Il existe déjà un modèle semblable qui oriente les activités de la Division des bourses, et cette expérience pourrait aider à élaborer une telle politique pour tout le Centre.

À mesure qu'ils seraient admissibles à des formes d'aide plus vastes et de durée prolongée, les organismes subventionnés devraient pouvoir passer moins de temps à justifier et à administrer des projets de recherche particuliers et devraient aussi pouvoir adapter plus facilement les activités de

recherche à la lumière de l'expérience acquise et avoir plus de temps et d'argent pour résumer les résultats de la recherche et y réfléchir et pour planifier les prochaines étapes en fonction de cet examen; ces organismes pourraient ensuite inclure dans le programme global d'aide des initiatives servant à promouvoir la diffusion et l'utilisation des résultats de la recherche. De même, le personnel de programme et les organismes subventionnés pourraient délaissier leur relation donateurs-bénéficiaires pour se tourner vers une relation plus collégiale dans laquelle les parties auraient pour intérêt commun de préciser l'expérience acquise et les nouvelles activités à entreprendre afin de satisfaire aux objectifs plus vastes de l'ensemble des mesures d'aide approuvé à l'égard d'un programme ou d'une institution.

On pourrait renforcer cette relation collégiale en donnant aux organismes subventionnés des moyens accrus de communiquer leurs opinions et leurs conclusions dans le propre processus interne d'élaboration des politiques du CRDI (par exemple, par une participation aux colloques du CRDI et à des activités annexes, par une sollicitation plus fréquente de leur opinion au moment de la conception des nouvelles initiatives du CRDI et sans doute aussi par des programmes d'échange de personnel et d'internat - pour lesquels il faudrait établir des règles claires en matière de conflits d'intérêts).

C. Administrateurs de programme

Le temps des administrateurs de programme est sans doute la rare ressource clé dont dispose le Centre. Cela est de plus en plus avéré à mesure que le ratio budget/administrateurs de programme continue d'augmenter. Si l'on veut que les administrateurs de programme puissent faire face plus rapidement et plus efficacement à un milieu turbulent et en évolution rapide, il est nécessaire de leur déléguer le plus grand pouvoir possible de prise de décision tout en convenant d'un ensemble d'objectifs et d'attentes beaucoup plus clair de ce qu'ils doivent accomplir.

À cette plus grande délégation de pouvoir pour prendre des décisions, pour s'adapter aux circonstances changeantes et pour entreprendre des initiatives expérimentales correspondrait une définition préalable des objectifs clairs à atteindre et un système efficace de responsabilité après coup pour ce qui est des résultats obtenus. Quelques divisions ont institué des systèmes officiels de gestion par objectifs et il faudrait évaluer si une telle approche ou une autre conviendrait à d'autres divisions du Centre.

On pourrait aussi effectuer une autre analyse de l'utilisation qui est faite actuellement du temps des administrateurs de programme afin d'éliminer ou de réduire les exigences improductives ou d'une valeur marginale à l'égard de cette ressource inestimable. Ainsi, il serait possible de diminuer la paperasserie en combinant une délégation de pouvoir accrue, une

simplification ou une réduction des rapports exigés et une meilleure conception et utilisation des systèmes automatisés d'information de gestion. Toutes ces approches devraient être examinées. On pourrait aussi exhorter les administrateurs de programme à explorer les possibilités d'atténuer les exigences imposées sur leur temps en déléguant plus d'activités aux organismes subventionnés (par exemple dans le contexte de mesures d'aide plus vastes et de plus longue durée destinées à des programmes de recherche ou à des institutions, comme nous l'avons vu ci-dessus), en recourant plus fréquemment aux PPD dans l'élaboration des projets, en assurant le perfectionnement du personnel de soutien et une meilleure utilisation de ses compétences, et ainsi de suite. On pourrait offrir une récompense quelconque (sous la forme d'un prix ou d'une prime) à ceux qui proposeraient les meilleurs moyens de diminuer les demandes marginales ou improductives que doivent traiter les administrateurs de programme.

En étant ainsi libérés, les administrateurs de programme pourraient utiliser une partie du temps pour s'enrichir des expériences passées, pour partager leurs perceptions avec les employés du Centre et les organismes subventionnés, les autres donateurs et la grande famille des chercheurs, pour acquérir une meilleure compréhension des progrès récents dans leur domaine, pour élaborer des activités expérimentales en vue d'aborder les nouvelles questions et de faire progresser leur domaine et enfin pour contribuer à la planification et à la stratégie des activités à venir. Toutes ces initiatives permettraient de reconnaître les administrateurs de programme comme des spécialistes de la recherche et chercheraient à perfectionner leurs compétences et à en faire une utilisation beaucoup plus efficace.

Également dans ce contexte, il serait peut-être bon d'indiquer clairement que le Résumé de projet est le document de l'administrateur de programme et que dès que la période de formation et de stage est terminée, il ne serait pas possible, sauf en des circonstances très exceptionnelles, à des superviseurs à différents niveaux au CRDI de modifier de façon notable un Résumé de projet. Ces superviseurs n'apporteraient des modifications que s'il est évident que le projet ne correspond pas aux politiques et aux priorités établies.

Il faudrait également préciser que la délégation d'un pouvoir accru aux administrateurs de programme vise en partie à leur donner une plus grande latitude dans les pouvoirs qu'ils transmettent et dans les réponses qu'ils présentent aux organismes subventionnés et à cette fin, le personnel de programme devrait être situé, d'une manière générale, aussi près que possible de ces organismes (c'est-à-dire dans les bureaux régionaux). Comme l'a établi le rapport Winegard, une telle politique d'affectation du personnel comporte des frais d'administration plus élevés, mais les avantages, bien qu'ils soient moins faciles à quantifier, semblent l'emporter de manière écrasante. En fait, si l'on tient compte du rapport Winegard et

de la réponse du gouvernement, on serait peut-être justifié d'examiner une augmentation unique du niveau des A-P et des crédits budgétaires du Centre afin de répondre à l'objectif d'une décentralisation accrue. Toute mesure en ce sens devrait être entreprise de façon à ne pas se répercuter trop négativement sur le ratio 70:30 des programmes par rapport aux frais d'administration. L'examen actuel de la méthode de calcul de ce ratio devrait aider à préciser l'ampleur réelle de cette limitation lorsqu'on s'avisera de pousser la décentralisation.

D. Directeurs associés

Quelle contribution particulière doit-on s'attendre des directeurs associés par rapport à celle, d'une part, des administrateurs de programme et, d'autre part, des directeurs de programme? Il serait utile de préciser plus clairement à l'intention de tous les directeurs associés le rôle qu'on s'attend d'eux, notamment leurs responsabilités en ce qui concerne les fonctions suivantes :

- recruter et diriger une équipe de spécialistes hautement qualifiés;
- assurer un contrôle disciplinaire de la qualité du travail effectué;
- intégrer les exigences et les demandes des organismes subventionnés et des administrateurs de programme aux politiques et aux priorités du Conseil des gouverneurs et de la haute direction (et s'assurer que ces derniers sont pleinement informés de la chose);
- à la lumière de ce qui précède, définir les priorités des programmes. Un administrateur principal a décrit cela comme un genre de «zone de frappe»; en d'autres termes, le personnel de programme sait que tant et aussi longtemps que les propositions entrent dans les limites de cette zone, elles sont très peu susceptibles d'être contestées mais que le contraire se produira si elles s'écartent des limites en question. Le but visé est d'assurer une cohérence minimale nécessaire dans les initiatives présentées par chaque administrateur de programme, de manière que l'expérience acquise puisse servir à orienter les initiatives pertinentes à un programme général (en d'autres termes, créer un ensemble qui est plus grand que la somme de ses parties); et
- d'une manière générale, donner les pouvoirs nécessaires au personnel de programme et s'assurer qu'il dispose des ressources et du milieu propices à l'exécution du travail.

Bien que le rôle précis des directeurs associés varie nécessairement d'une division à l'autre, leurs responsabilités présentent quand même un nombre suffisant de points communs pour qu'on puisse retirer des avantages énormes si le président convoquait régulièrement une réunion de tous les directeurs associés afin de discuter des questions d'intérêt commun. (Cette réunion pourrait avoir lieu deux fois par année lorsque les directeurs associés de la SAAN sont à Ottawa.) Cela permettrait de mieux faire comprendre à tous le rôle des directeurs associés et d'échanger des expériences sur les moyens qui semblent réussir le mieux à l'accomplissement de ce rôle. (Une partie de la réunion pourrait être dirigée par le président et l'autre partie, simplement regrouper les DA eux-mêmes qui éliraient à tour de rôle un président.)

E. Sous-directeurs

Le rôle du sous-directeur a été créé essentiellement pour être l'alter ego du directeur de programme. Outre qu'il remplace le directeur lorsque celui-ci s'absente, le sous-directeur doit posséder les aptitudes qui complètent celles du directeur de programme, c'est-à-dire qu'il doit avoir une compétence des domaines où le directeur de programme est moins spécialisé.

Les rôles respectifs du sous-directeur et du directeur de programme doivent donc être clairement définis d'une manière qui reflète leur domaine de compétence et qui leur permet de travailler ensemble comme une équipe efficace. De cette façon, le sous-directeur se voit confier des responsabilités (au niveau des programmes et de l'administration) qui autrement seraient assumées par le directeur de programme. Une telle définition des domaines de responsabilités pourrait peut-être prendre la forme d'une entente écrite chaque fois qu'un sous-directeur ou un directeur de programme est nommé, et elle serait approuvée par le président ou par le vice-président pertinent et diffusée pour information dans la division ainsi qu'aux administrateurs du Centre et aux directeurs régionaux. Cette entente devrait également préciser que certaines responsabilités de gestion et de direction des directeurs de programme (qu'on aborde dans la prochaine section) sont primordiales à leur rôle et ne peuvent être déléguées.

F. Directeurs de programme

Le rôle du directeur de programme semble être le mieux compris à l'intérieur du Centre. Il faut cependant souligner que la rémunération des directeurs n'est pas supérieure à celle du personnel de programme parce qu'ils sont censés être de meilleurs scientifiques ou de meilleurs administrateurs de programme, et ce point mériterait qu'on y accorde plus d'attention au moment de redéfinir leur rôle dans le cadre du processus de décentralisation. Les compétences scientifiques et l'expérience de la recherche axée sur le développement que possèdent les directeurs

de programme de même que leur statut professionnel au sein de la collectivité des chercheurs constituent des qualités nécessaires mais insuffisantes pour ce poste. Les directeurs reçoivent plutôt une rémunération supérieure pour compenser les responsabilités supplémentaires de gestion qu'ils doivent assumer de même que les compétences de gestion qu'ils doivent posséder.

Dans ce contexte, il doit être évident que l'évaluation des directeurs se fait sur cette base, c'est-à-dire en fonction de leur aptitude à recruter les meilleurs directeurs associés et à s'assurer qu'il existe un contexte propice (des priorités et une orientation claires pour la division), un style de gestion, des relations avec le Conseil, la haute direction, les autres divisions et les institutions de l'extérieur, des ressources et le leadership intellectuel qui permettent aux DA et à leur personnel d'élaborer des activités de haute qualité.

G. Vice-présidents

On a récemment redéfini le mandat et le rôle des vice-présidents. Les vice-présidents doivent agir comme adjoints au président dans leur domaine de compétences, exerçant quelques-unes des tâches que le président aurait autrement à exécuter lui-même. Cela signifie, en partie, que les vice-présidents n'interviennent habituellement pas dans la gestion interne des divisions, à moins de circonstances exceptionnelles, s'attachant plutôt à gérer le milieu dans lequel les directeurs gèrent leur division. Les principaux instruments permettant d'exercer cette fonction sont les comités présidés par chaque vice-président.

Dans le cas du Comité de la politique et du personnel de l'administration, le vice-président aux Ressources a indiqué que sa mission était de veiller à ce que les unités administratives facilitent le travail du Centre et éliminent toutes les contraintes administratives inutiles. C'est dans ce contexte qu'il s'attendra que le Comité analyse les questions particulières, contexte que lui-même utilisera, en partie, pour évaluer le rendement des gestionnaires sous ses ordres.

Pour aider à orienter et à organiser ses activités, le Comité des programmes a besoin de comprendre quelles seront les questions clés de développement dans les années à venir et quelles contributions peuvent espérer apporter la recherche en général et le CRDI en particulier à la résolution de ces problèmes. Cela devrait fournir un milieu efficace lui permettant de définir son programme de travail, de prendre des décisions et de faire des compromis sur les questions de programmes et de projets qui lui sont soumises et de décider de l'aide et des conseils qu'il donnera au Comité de la politique et du programme du Conseil.

De plus, les vice-présidents ont un rôle spécial à jouer puisqu'ils doivent veiller, tout comme le président, à intégrer efficacement l'aspect administratif et l'aspect des

programmes au Centre. Pour faciliter cette fonction, il y aurait peut-être lieu d'affecter un agent d'administration (vraisemblablement du Bureau du trésorier) dans la division où il doit travailler.

H. Président

En tant que directeur général, le président représente le lien clé entre le Conseil et le personnel du Centre et sa fonction de relation avec le ministre et les autres principaux intervenants politiques ne peut être déléguée.

De plus, le président est le principal porte-parole externe du Centre avec les médias, les auditoires au Canada, les gouvernements étrangers, l'ACDI, les autres donateurs et les institutions de recherche. Il est aidé dans ce rôle par les vice-présidents, les autres cadres du Centre, les directeurs régionaux et les autres employés. À mesure que les exigences augmentent dans ces domaines, plus particulièrement en ce qui concerne les rapports avec les auditoires canadiens, il sera vraisemblablement nécessaire de coordonner et de partager davantage cette responsabilité avec d'autres employés du Centre.

Par l'intermédiaire du Comité du président, il est chargé de gérer l'orientation stratégique globale du Centre de même que le cadre des affectations versées aux activités particulières à cet égard. En un sens, le président est responsable des limites globales de l'organisme : il s'assure que le Centre possède des ressources, un personnel qualifié et un leadership et que ses employés partagent la même attitude à l'égard de sa mission afin de lui permettre de s'organiser et de continuer à mettre au point des moyens toujours plus efficaces de réaliser son mandat.

I. Conseil des gouverneurs

Les modifications apportées par le Conseil des gouverneurs à son propre fonctionnement au début de la présente année, plus particulièrement en augmentant le niveau des pouvoirs délégués aux employés du Centre et en commençant à réorienter ses propres délibérations vers les questions de politique et de programme (grâce à de nouvelles notes de présentation), ont créé le milieu et l'occasion d'étendre la décentralisation telle qu'elle est exposée ici. Tout en conservant son droit essentiel et sa capacité d'intervenir dans n'importe quel projet, le Conseil a clairement déplacé son attention vers les questions de politiques et de programmes et, dans les mois à venir, il sera important de perfectionner les notes de présentation et les autres documents et moyens d'aide dont a besoin le Conseil pour étudier plus efficacement ce genre de questions.

Étant donné que le nombre de projets nécessitant l'approbation du Conseil diminue et que de plus en plus de projets doivent être examinés à la lumière des questions de

programme et de politique, le Conseil pourrait vouloir examiner sérieusement la fusion des responsabilités du Comité de sélection et du Comité de la politique et du programme.

À mesure que les employés du Centre, et plus particulièrement les administrateurs de programme, se verront confier des pouvoirs et des responsabilités supplémentaires, il n'en sera que plus important qu'ils comprennent pleinement les intentions et les inquiétudes du Conseil et, à cette fin, il importera d'examiner des mesures pour favoriser l'accès des administrateurs de programme aux réunions du Conseil - soit en assistant aux réunions elles-mêmes ou en recevant des bandes magnétoscopiques de celles-ci ou d'autres formes de rapports qui communiquent l'esprit et le fond des délibérations.

Pendant qu'on s'affairera à préciser la contribution que peuvent apporter les divers niveaux de l'organisation du CRDI, il serait très utile que le Conseil approuve un énoncé expliquant le rôle particulier de l'organisme.

J. Directeurs régionaux

Le rôle du directeur régional ne se situe pas à l'intérieur de la hiérarchie décisionnelle qu'on a expliquée dans les pages précédentes, puisqu'il la recoupe. Il a donc toujours été difficile de définir pour les directeurs régionaux un rôle qui permet une utilisation maximale de leur capacité et du potentiel de leur bureau et qui relie efficacement leur contribution aux activités de ceux qui se trouvent à l'intérieur de la structure décisionnelle des programmes. Toutefois, dès l'amorce d'un processus de décentralisation et, plus particulièrement, dès qu'on aura augmenté les pouvoirs des administrateurs de programme dans les bureaux régionaux (les administrateurs de programme des différentes divisions possédant idéalement un niveau de pouvoir plus comparable), il devrait alors être beaucoup plus facile de préciser, de renforcer et d'intégrer le rôle que devraient jouer les directeurs régionaux dans le processus décisionnel du Centre.

Il faudrait en premier lieu définir le secteur où sont avantagés les directeurs régionaux - quels sont les domaines de responsabilité, dont les tâches ne sont actuellement pas exercées avec efficacité, où les directeurs régionaux seraient mieux placés que les directeurs de programme pour combler le vide? Dans ces domaines, les DR pourraient utiliser le Fonds du bureau régional pour financer des activités et ils seraient également en mesure de solliciter l'aide des employés de programme du bureau régional. Certaines mesures en ce sens sont déjà examinées ou à l'essai :

- on précise actuellement le mandat du Fonds du bureau régional et on examine la création de comités d'employés de programme dans les bureaux régionaux qui verraient à proposer et à coordonner des

affectations de fonds (sur le modèle de fonctionnement du BRASU);

- les DR travaillent avec les employés de programme pour définir les objectifs du développement régional et pour catalyser les activités interdivisionnaires ayant un intérêt régional;
- les DR s'occupent de plus en plus d'activités expérimentales destinées à promouvoir l'utilisation des résultats de la recherche (par exemple, le BRALA travaille avec UNAM (Mexico) pour examiner la commercialisation des technologies découlant des recherches financées par le Centre). Ici encore, on utilise les fonds des bureaux régionaux et les employés de programme aident et conseillent les DR;
- les DR jouent un rôle de plus en plus marqué dans l'évaluation des programmes et dans l'examen post-projet, travaillant avec le BPE et les employés de programme et recourant souvent aux compétences des bureaux régionaux;
- on prend actuellement des dispositions pour que les directeurs régionaux puissent utiliser leur pouvoir de signature pour autoriser, à partir des budgets de division, les dépenses effectuées par les administrateurs de programme, tant et aussi longtemps que ces dépenses correspondent aux conditions précisées par les directeurs de programme;
- on examine actuellement la possibilité d'affecter un pourcentage des budgets de division aux projets multidisciplinaires qui seront mis sur pied dans les régions par les administrateurs de programme de la division travaillant de concert avec le DR;
- on utilise actuellement un nouveau système amélioré de courrier électronique pour que les DR puissent analyser et commenter les questions étudiées par la haute direction à Ottawa; d'autres mesures sont également évaluées pour accroître le rôle et la contribution des DR au processus de planification du Centre (par exemple, la possibilité que les DR rédigent une brève note de présentation au Conseil chaque trimestre pour compléter les documents fournis par les directeurs de programme);
- à l'heure actuelle, les DR participent aux appréciations de rendement des employés de programme de leur bureau régional et des mesures sont présentement examinées pour renforcer ce rôle et donner aux DR un pouvoir plus étendu dans l'affectation des employés de programme à l'étranger.

Toutes ces initiatives s'ajoutent aux responsabilités permanentes des DR qui doivent administrer le bureau régional, fournir l'infrastructure nécessaire aux administrateurs de programme qui y travaillent, jouer un rôle clé de représentants auprès des administrations publiques et des institutions de la région et informer le Centre de la stratégie de développement, des priorités et de la situation générale des pays dans leur région. Sur ce dernier point, ils peuvent aider à identifier les pays où le Centre aurait une occasion d'apporter son aide. On pourrait sans doute examiner dès maintenant ces initiatives et d'autres qui leur sont connexes, et qu'on commence à utiliser pour définir le domaine de prédilection des DR, afin de dégager plus clairement le rôle des directeurs régionaux de même que les ressources et les employés dont ils ont besoin pour accomplir ce rôle. L'énoncé en question devra tenir compte du canal décisionnel principal et permanent qui caractérise la structure des programmes du Centre et définir pour les DR un rôle qui leur permettra de combler les vides là où il serait clairement avantageux de le faire.

À mesure qu'on précisera le rôle des DR et qu'on augmentera leur contribution, il sera important de nommer un ou plusieurs agents du Centre qui auraient pour tâche de recueillir les opinions des DR et de les intégrer au moment voulu au processus décisionnel du Centre, de voir à ce que les DR soient tenus informés des progrès réalisés au niveau du processus décisionnel du Centre et de mettre en place des structures améliorées permettant aux DR de se consulter, de partager leurs expériences et de coordonner leurs activités ensemble. Au début, cette tâche pourrait être confiée aux vice-présidents et au secrétaire, aidés du secrétariat et du bureau du président (de qui les DR continueraient de relever). Selon l'efficacité des dispositions prises, il pourrait s'avérer nécessaire d'examiner dans l'avenir d'autres mesures pour renforcer les liens entre les DR et le processus décisionnel.

K. Note de conclusion sur la décentralisation

Les pages précédentes ont décrit quelques étapes qui pourraient mener à une plus grande décentralisation au CRDI. Pour y parvenir, l'administration du Centre et les employés devront déployer des efforts beaucoup plus systématiques pour préciser le niveau approprié d'orientation de chaque niveau de l'organisme, niveau qui délèguera le plus grand pouvoir décisionnel possible aux plus proches intervenants et qui précisera la contribution distincte ou la valeur ajoutée qu'on pourra s'attendre de chaque palier successif de l'organisme. Il conviendra de considérer les organismes subventionnés et, dans la mesure du possible, les utilisateurs potentiels des résultats de la recherche de même que les bénéficiaires comme des parties intégrantes d'un tel organisme de croissance. Il y aurait peut-être lieu de présenter les résultats de cet examen au Conseil à la fin de l'actuelle expérience de décentralisation de 18 mois ainsi que les recommandations sur les niveaux de délégation et

sur les pouvoirs et les responsabilités associés à chaque niveau de l'organisme qu'il faudrait appliquer à la fin de la période d'essai en cours.

Le but est d'avoir une organisation qui fournisse aux organismes subventionnés et aux employés à tous les niveaux le cadre structurel nécessaire qui leur permettra de prendre leurs responsabilités, d'innover, d'expérimenter et de croître et, par le fait même, de puiser à un éventail beaucoup plus imposant de leurs compétences et de les perfectionner ainsi que d'accroître les moyens et la souplesse du CRDI de s'adapter efficacement à un milieu turbulent et en évolution rapide.

III. Création d'un milieu et d'une infrastructure propices à la croissance

Grâce à la diminution ou à l'élimination des contraintes structurelles, les employés et les organismes subventionnés à tous les niveaux auront davantage le loisir d'expérimenter, de prendre des initiatives et d'acquérir de nouvelles connaissances. Cependant, si l'on veut que le processus de croissance au CRDI soit cumulatif et productif, si l'on veut que l'ensemble soit supérieur à la somme de ses parties et si l'on désire profiter des avantages maximums qui découleront d'une libération de l'énergie et du potentiel que devrait produire le processus de décentralisation, il faudra prendre un certain nombre de mesures supplémentaires. Plus particulièrement, nous devons créer un contexte et un cadre partagés de politiques et de priorités afin de fournir une orientation aux employés et aux organismes subventionnés qui auront alors des pouvoirs accrus pour innover et prendre des initiatives; nous devons élaborer et favoriser un mode de fonctionnement axé sur la croissance-action qui incitera à effectuer plus d'expériences et à assumer des risques accrus et qui permettra d'évaluer les résultats de ces initiatives et de les réacheminer efficacement dans le processus de planification afin de créer un mécanisme de croissance autocorrectif; nous devons élaborer de meilleurs mécanismes pour orienter le processus de croissance vers des problèmes et des questions spécifiques de manière à rassembler les talents, les ressources et la créativité; enfin, nous devons mettre en place l'infrastructure de soutien nécessaire - c'est-à-dire les employés, les liens de communication, la documentation et les autres mécanismes - les fondations minimales nécessaires sur lesquelles doit reposer un processus efficace de croissance. Nous abordons chacun de ces points dans l'ordre dans les pages qui suivent.

A. Créer un milieu et une vision partagés de croissance

À mesure que les employés et les organismes subventionnés assumeront des responsabilités accrues à l'égard des activités du Centre, il deviendra plus important, au moment où ils examineront et entreprendront de telles initiatives, qu'ils aient tous la même perception de ce que nous sommes sur le point d'accomplir et de ce que le Centre désire réaliser. Cette vision commune et le processus permettant de la définir et de la mettre à jour créent un milieu essentiel dans lequel on pourra décider partout dans l'organisme d'autres entreprises particulières à effectuer. Dans un milieu turbulent, une telle vision et un tel cadre d'action communs fournissent des points de référence assez stables pour manoeuvrer en dépit de l'évolution rapide des circonstances.

On a récemment pris des mesures importantes pour définir et instituer des mécanismes visant à mettre à jour et à diffuser une telle vision et un tel cadre d'action, notamment par l'introduction de mécanismes de planification comme l'EPP et l'EAD et, plus récemment, la note de présentation de division; la tentative de formuler un énoncé de mandat et des objectifs pour le Centre dans son ensemble; et la décision du Conseil d'orienter davantage ses activités vers les questions de politique et de programme - c'est-à-dire s'attacher davantage à la gestion du milieu dans lequel peuvent se dérouler le processus de croissance du Centre et s'effectuer les initiatives particulières.

Cependant, bon nombre des instruments de planification et d'évaluation ont été introduits à des moments différents pour répondre à des objectifs également différents et il est nécessaire de les revoir afin de rationaliser le processus, d'éliminer les doubles emplois, de s'assurer que la fonction distincte des divers instruments soit claire et bénéfique aux autres, que leur application se fasse à un moment logique et enfin qu'ensemble ils constituent un système efficace pour l'administration globale du Centre. Des études sont actuellement en cours sur ce sujet.

Un tel examen devra préciser le rôle, l'orientation, les procédures et le moment d'application des divers instruments de planification et d'évaluation. Plus particulièrement, il sera important de renforcer et d'étendre le rôle de l'Étude des programmes et politiques (EPP) comme principal document stratégique du Centre servant à établir le milieu et à mettre en place un processus plus systématisé en vue de sa rédaction. À ce moment, on pourra examiner et redéfinir le rôle des autres instruments de planification et d'évaluation afin d'appuyer l'EPP et le processus stratégique global de planification et de croissance.

Par exemple, on pourrait définir l'Étude approfondie de division (EAD) comme un examen et une évaluation du succès d'une division à respecter les orientations stratégiques définies dans l'EPP; l'occasion permettrait également de préciser les modifications aux orientations qui se dégagent de l'expérience acquise. L'orientation divisionnaire de l'EAD devrait clairement être subordonnée à l'orientation générale de l'EPP et y contribuer et il y aurait lieu d'examiner, pour assurer l'intégration plus efficace de ces exercices dans le processus global de planification du Centre, la possibilité d'accroître le soutien des employés (que coordonnerait le BPE) et d'établir des procédures plus claires pour l'EAD. Le Programme des travaux et budget (PTB) pourrait être perçu comme l'élaboration annuelle des initiatives particulières que le Centre et ses divisions prévoient entreprendre pour réaliser les objectifs et les priorités décrites dans l'EPP. Les nouvelles notes de présentation de division sont des mises à jour trimestrielles des mesures que les divisions prennent conformément au PTB et elles serviront à dégager les nouvelles questions de politique auxquelles le Conseil devra s'intéresser davantage.

Il faudra également clarifier la contribution des directeurs régionaux à chacun de ces documents et, dans leur domaine respectif de compétence (comme on l'explique ci-avant), il conviendra de recueillir leur opinion et de les intégrer au processus de planification. Cet examen des instruments de planification et d'évaluation pourra également permettre d'isoler les lacunes des systèmes actuels. (Par exemple, on a proposé que des procédés semblables à l'EAD puissent servir à examiner des domaines thématiques d'activités qui traversent les limites des divisions, ou à examiner l'activité des bureaux régionaux.)

L'examen courant des instruments de planification et d'évaluation devrait déboucher sur un système d'administration générale du Centre qui est plus cohérent, plus souple et plus transparent - c'est-à-dire qui permet aux employés et aux organismes subventionnés de contribuer davantage à l'élaboration de la stratégie, de l'orientation et de la vision globales du Centre et qui leur fournit un milieu clair et des conseils avisés favorisant l'exercice de leurs nouveaux pouvoirs accrus au sein d'une structure plus décentralisée.

En tant qu'instrument stratégique clé, l'EPP devrait découler d'une observation plus systématique du milieu, en s'attachant aux circonstances économiques et politiques en évolution, aux nouvelles questions de développement, aux changements technologique et à toutes les autres questions qui rendent turbulent le contexte dans lequel le CRDI fonctionne et qui exigent une compétence accrue pour répondre rapidement aux circonstances ou pour croître de façon plus efficace. Il conviendra de consulter régulièrement les chiffres de base en matière de développement, tout comme d'ailleurs les employés, les organismes subventionnés et les autres dont les perspectives valables peuvent influencer sur ces questions. Le Conseil devra être tenu informé des résultats de ces observations du milieu dans lequel le CRDI fonctionne et ces résultats devraient être intégrés chaque année dans le processus de l'EPP.

À la lumière de cette compréhension du milieu, on pourra alors soumettre les questions clés à la compétence du Conseil; par exemple, la concentration régionale, les nouveaux domaines d'activité, la politique à l'égard de questions comme les droits de la personne et enfin les nouvelles orientations qui semblent nécessaires compte tenu de l'expérience acquise au terme d'initiatives antérieures. Sur ce dernier point, il faudra veiller encore plus étroitement à ce que les travaux d'évaluation effectués à tous les niveaux puissent contribuer au processus permanent de planification et de croissance.

Il serait particulièrement important d'assurer une participation efficace du personnel à ce processus stratégique d'établissement des objectifs, compte tenu à la fois de l'éventail des expériences et des connaissances qu'ils peuvent apporter et du fait que ce sont eux, grâce aux initiatives qu'ils prennent, qui mettent réellement en oeuvre cette orientation.

Pour y parvenir, ils doivent comprendre très clairement l'intention et les objectifs du Centre et manifester constamment un sentiment très réel d'appartenance à l'égard des entreprises du Centre.

En revanche, dans la mesure où ces grands objectifs ne sont pas compris, ni partagés par tous les employés ni tenus comme prioritaires au moment de décider des initiatives particulières, le syndrome bureaucratique classique de déplacement des objectifs est susceptible d'apparaître, c'est-à-dire lorsque des objectifs opérationnels subordonnés ou plus restreints deviennent eux-mêmes une fin ultime. Pour éviter cette situation, il faudrait expérimenter d'autres initiatives afin de favoriser une plus grande participation des employés à la définition et à la mise à jour de la vision et de l'orientation stratégique globales du Centre. Par exemple, depuis quelques années, l'ACDI offre à son personnel un programme de planification de carrière qui permet aux employés des divers secteurs de l'organisme de se réunir pendant quelques jours pour examiner leur compréhension du milieu dans lequel l'ACDI fonctionne, définir le genre de contribution que l'organisme peut apporter pour répondre aux besoins identifiés dans ce contexte et redéfinir les types particuliers d'activités et d'initiatives que leur rôle respectif au sein de l'organisme leur permettrait d'entreprendre à cette fin. On pourrait adapter une version quelconque de ce genre d'exercice aux réalités du CRDI pour ensuite acheminer les résultats des discussions dans le processus stratégique de planification et de croissance du Centre.

Dans ce contexte, il sera également important (comme nous l'avons noté ci-avant lorsque nous avons parlé du rôle du Conseil des gouverneurs) de susciter chez les employés une compréhension plus globale et plus claire du contenu des discussions et des préoccupations et intérêts exprimés au cours des réunions du Conseil et de l'administration du Centre. Cela donnerait aux employés à tous les niveaux une orientation supplémentaire et un contexte plus clair qui leur permettraient d'exercer les pouvoirs qui leur ont été délégués.

B. Favoriser une culture et un milieu propices à la croissance

La culture d'un organisme de croissance doit différer largement de celle d'une bureaucratie. Le meilleur d'un processus de croissance ne peut être reproduit que dans une certaine mesure et il doit bénéficier d'une large ouverture aux activités courantes d'entreprise suscitées par les occasions et les compétences disponibles. Nous avons besoin d'une culture expérimentale et audacieuse pour favoriser une vision commune du CRDI; cette culture doit prévoir des mécanismes appropriés d'évaluation, de rétroaction et de responsabilité pour qu'elle devienne un processus de croissance autonome. Quelques mesures ont déjà été prises et d'autres pourront l'être pour renforcer ce genre de culture au CRDI.

Le style fondamental de fonctionnement doit être renforcé en déléguant aux employés et aux organismes subventionnés à tous les niveaux le plus de pouvoirs possibles au sein d'objectifs communs, en minimisant le nombre d'initiatives des employés et des organismes subventionnés qui doivent faire l'objet d'une approbation préalable par les autres niveaux de l'organisme et en prévoyant un processus plus ferme de responsabilité et d'évaluation de l'expérience acquise après le fait afin de pouvoir jeter les bases des décisions futures et d'évaluer le rendement. À cet égard, le Conseil a donné l'exemple en décidant récemment de déléguer un plus grand pouvoir décisionnel quotidien aux employés et en accordant une plus grande attention aux questions de politique et de programme, à la fixation des objectifs et à l'évaluation des résultats. Déjà, de nombreuses divisions du Centre pratiquent cette approche mais quelques-unes le font mieux et de façon plus cohérente que d'autres.

En s'acheminant dans cette direction, la question clé est de renforcer davantage le processus de responsabilité en consacrant plus de temps et d'effort à examiner les résultats de notre travail puis à remettre le fruit de ces analyses dans le processus de planification. Une telle rétroaction de même que l'aptitude à déplacer les activités et à fixer par le fait même des buts plus élevés constituent un élément fondamental à tout processus de croissance. À l'heure actuelle, on est parfois trop peu sensibilisé à ce qui a été accompli et aux expériences qui se déroulent au Centre, de sorte que notre processus de croissance est moins efficace qu'il ne devrait l'être.

Le plan actuel permettant aux administrateurs de programme de se réserver une période afin d'examiner et d'évaluer les résultats d'un domaine de recherche qu'ils ont appuyé devrait aider à renforcer le phénomène de rétroaction dont nous avons besoin pour communiquer les résultats des initiatives. Cependant, il sera encore plus important d'établir plus clairement pour de tels examens l'auditoire et les exigences du processus décisionnel. Ainsi, on pourrait réserver quelques séances du Comité des programmes, et aussi une partie d'une réunion du Conseil, pour revoir certains groupes de Rapports de fin de projet (RFP) (dont la présentation et la qualité à cette fin devront être améliorées) et d'autres évaluations plus officielles de programmes ou de groupes de projets. L'existence d'une telle tribune indiquerait clairement la nécessité d'accorder une plus grande attention aux examens des résultats et à la préparation des RFP et des évaluations; elle indiquerait aussi que l'appréciation du rendement des employés refléterait, du moins en partie, leur contribution à ce processus ainsi que leur rôle dans l'élaboration des projets. Pour renforcer une telle évolution, on pourrait insister davantage dans le rapport annuel du CRDI sur l'expérience acquise et les résultats obtenus. Il est peu probable que l'intérêt porté aux évaluations et aux RFP de même qu'à leur utilité ou à leur date de publication augmente sensiblement, à moins que celles-ci ne soient intégrées plus efficacement dans le processus global de croissance et de

planification du Centre et qu'on reconnaisse clairement la contribution des employés à cet égard.

À cela doit se greffer une volonté d'accepter les erreurs et de comprendre qu'elles sont une partie essentielle de tout processus de croissance, ce qui est d'autant plus vrai dans le genre de milieu turbulent et imprévisible dans lequel fonctionne le CRDI. Si nous ne prenons pas de risques et que nous n'acceptons pas la probabilité ni la valeur des erreurs qui se produisent nécessairement au cours de ce processus, notre aptitude à innover et à être à la fine pointe de la recherche axée sur le développement n'en sera que plus affaiblie. Par exemple, il pourra être utile d'instituer un prix ou une autre forme de reconnaissance à l'égard des nouvelles initiatives entreprises qui ont donné lieu aux expériences les plus fructueuses. Dans bon nombre de cas, ces initiatives peuvent ne pas avoir été des réussites, car leur valeur se situera plutôt dans l'expérience qui contribuera à une réussite future. En outre, une partie d'un budget de programme pourrait être affectée à des initiatives expérimentales affichant des risques particulièrement élevés; de même, les résultats de ces initiatives pourraient être évalués par rapport à l'expérience acquise et à leur importance dans l'accomplissement des objectifs particuliers de la recherche.

Dans une autre approche récemment mise à l'essai pour favoriser l'expérimentation et une culture de la croissance, le président avait demandé aux employés de proposer des initiatives expérimentales pour accroître la probabilité d'utilisation des résultats de la recherche. Les administrateurs du Centre et les directeurs régionaux, après consultation des employés, ont mis de l'avant un vaste éventail de propositions et bon nombre d'entre elles sont déjà en cours. Il faut maintenant effectuer le suivi de ces expériences, discuter de leurs résultats et de leurs répercussions ainsi que des modifications qui pourraient être apportées à l'approche du Centre et enfin, examiner dans ce contexte de nouvelles expériences ou initiatives. En «bouclant la bouche» de cette manière, on peut, en un sens, créer un processus cumulatif de croissance plus efficace autour de la question de l'utilisation. Un tel modèle de croissance pourrait aussi s'appliquer à d'autres domaines d'intérêt.

La mise en place d'un climat et d'une culture de croissance nécessite un environnement riche en information et en communication, c'est-à-dire un milieu qui offre aux personnes en cause l'occasion de discuter des initiatives entreprises et des expériences acquises. Ici encore, des mesures valables ont été prises au Centre pour créer un tel climat et un tel milieu. La remise sur pied de la publication Echo et la création de l'Échogramme pour améliorer les communications internes constituent des mesures inestimables en ce sens, et la bureautique offre des possibilités de progrès encore plus grandes.

La mise sur pied de la série de colloques au CRDI a aussi contribué au processus. Il serait utile d'examiner des façons de rendre ces colloques plus cumulatifs (par exemple en organisant une série secondaire de plusieurs colloques axés autour du même domaine général) et également d'améliorer la manière dont leurs résultats pourraient être acheminés dans le processus de croissance et de planification du Centre et peut-être aussi communiqués à des auditoires plus vastes, le cas échéant. De tels colloques offrent également l'occasion de réunir les chercheurs canadiens et ceux du Tiers-Monde dans les discussions qui ont lieu au Centre et ainsi d'accroître notre compréhension mutuelle des derniers progrès réalisés dans les divers domaines et de ce qui pourrait être encore fait. On pourrait renforcer cette dimension de la série des colloques.

Il faudrait également encourager des occasions d'augmenter les contacts plus informels au Centre; notons que l'aménagement à cette fin d'une salle pour les employés a été un atout. Le Groupe de travail sur les communications a apporté beaucoup de recommandations valables, dont la plupart sont maintenant mises en oeuvre, pour améliorer les liens officiels et officieux de communication au Centre et, par le fait même, pour rehausser le milieu et la culture de croissance.

C. Orienter le processus de croissance

Il est maintenant devenu habituel d'indiquer que les questions et les problèmes de développement ne correspondent pas précisément aux limites des disciplines. Au CRDI, on s'efforce de plus en plus de trouver des moyens d'encourager les activités interdivisionnaires et interdisciplinaires axées sur les problèmes. L'objectif n'était pas et ne devrait pas être l'élaboration d'activités interdivisionnaires pour le plaisir de la chose mais plutôt pour aider à réduire les obstacles que représentent les limites divisionnaires ou disciplinaires au regroupement de toutes les compétences pertinentes pouvant être mobilisées en vue de résoudre un problème ou une question donnée.

Depuis quelques années, nous mettons à l'essai diverses façons d'accomplir cet objectif et il serait peut-être temps de rendre ce processus d'expérimentation plus explicite et plus conscient. Par exemple, on a établi des groupes de travail pour réunir les compétences de toutes les divisions du CRDI afin d'élaborer des approches coordonnées à des questions de fond particulières comme la nutrition et le SIDA. D'autres groupes de travail ont été mis sur pied pour aborder dans le même contexte une vaste gamme de questions liées à la gestion.

Un autre exemple, qui va au-delà du rôle des groupes de travail, lequel consiste essentiellement à donner des conseils et à recommander des politiques, et qui entraîne l'attribution de certaines responsabilités administratives, sont les prétendues sections qu'on trouve à la grandeur du Centre comme les Femmes et le développement de même que l'expérience de la BAIF sur le

soutien intégré accordé aux institutions de recherche. On pourrait établir des activités ou des sections du même genre dans tout le Centre dans des domaines comme la politique scientifique et technologique et l'administration (participation et politique publiques). Je proposerais également de le faire dans le cas des résultats de la recherche puisqu'on a besoin d'un mécanisme plus fort pour orienter les expériences et le processus de croissance qui se déroulent actuellement. (On pourrait confier à une section du Centre sur la politique scientifique et technologique le mandat particulier de jouer également ce rôle.) Parmi les autres exemples de moyens par lesquels nous essayons d'orienter les activités entre les divisions ou les disciplines sur des questions particulières, notons les efforts entrepris pour mettre en place des objectifs de développement régional ainsi que les initiatives parallèles de la SAAN visant à promouvoir des activités interdivisionnaires coordonnées dans les régions.

Dans toutes ces initiatives, il semble que nous soyons sur le point d'élaborer une structure à court terme axée sur les problèmes ou les questions, qui se superpose à l'organisation disciplinaire ou divisionnaire à long terme du Centre. Cette structure disciplinaire constitue l'avantage et la force à long terme du Centre et il est probable qu'elle demeure ainsi et qu'elle évolue assez lentement. Dans le milieu turbulent et très changeant auquel nous faisons face, il est toutefois de plus en plus important de concevoir des moyens pour être en mesure de se restructurer plus rapidement afin d'orienter les ressources entre les divisions sur des questions ou des problèmes particuliers pendant une période donnée, ainsi que pour intégrer plus efficacement à l'organisation divisionnaire à long terme du Centre cette nouvelle capacité de restructuration temporaire axée sur les problèmes.

À cette fin, la direction pourrait examiner les diverses approches axées sur les problèmes ou les questions qui ont déjà été mises à l'essai ou analysées. Cet examen garantirait systématiquement que chaque activité de ce genre actuellement en cours ou sur le point d'être effectuée recevrait un mandat particulier dans lequel les éléments suivants seraient précisés :

- son orientation et ses objectifs;
- le budget qui lui est affecté;
- les gens qui doivent l'entreprendre et l'ampleur de leur participation par rapport à leurs autres tâches (dans certains cas, il y aurait peut-être lieu d'ajouter à ces gens des contractuels ou des employés temporaires);

- un cadre temporel clair de l'entreprise (acceptant par là que la structure axée sur le problème doit être conçue essentiellement comme une organisation temporaire ayant pour but de traiter de questions particulières);
- des mécanismes permettant la consultation inter-divisionnaire;
- un processus d'analyse des résultats et d'évaluation de l'état d'avancement à mesure que l'initiative se déroule; et
- les liens de responsabilité (à un administrateur du Centre ou à un comité d'administrateurs du Centre) établis pour la personne nommée comme chef de l'activité.

De telles activités ne devraient pas être nombreuses et seuls seraient pris en compte à cette fin les domaines que l'on considère comme une priorité du Centre, qui nécessitent une énorme collaboration interdivisionnaire et qui ne peuvent être abordés à l'aide des simples mécanismes de consultation inter-divisionnaires. Les expériences actuelles et futures devront nous renseigner sur les approches qui sembleraient les plus fructueuses dans les circonstances données pour orienter les ressources et l'intérêt sur les questions traitées; il nous faudrait aussi utiliser l'expérience acquise pour mieux préciser le mandat de ces activités (groupes de travail, sections à la grandeur du Centre, objectifs régionaux et ainsi de suite) à l'avenir. À la fin de la période énoncée dans le mandat, l'activité en question pourrait être terminée, renouvelée ou peut-être réorientée ou alors intégrée à la structure divisionnaire permanente du Centre.

On pourrait confier à un employé de n'importe quel niveau la tâche spéciale de coordonner une telle activité, mais il faudrait alors clairement préciser le cadre temporel de cette nouvelle fonction et réduire les possibilités de conflit avec d'autres exigences. Il faudrait également songer à verser une rémunération spéciale à ces coordonnateurs pour toute la durée de la tâche.

Il est possible d'utiliser de plus en plus la réserve du Centre pour financer de telles initiatives, du moins en partie, et on pourrait songer à créer en parallèle un bassin central d'A-P qu'on pourrait répartir de la même façon entre les divisions ou en fonction des activités axées sur une question, donnant ainsi au Centre une grande souplesse supplémentaire qui lui permettrait de fixer son attention sur les exigences imprévues et hautement prioritaires.

D. Renforcer l'infrastructure et le soutien du personnel aux fins du processus de croissance

Pour que le processus de croissance décentralisé se déroule de manière fructueuse, il est nécessaire de se doter au moins des éléments suivants :

- un système très efficace de communication interne pour que les gens d'un secteur de l'organisation puissent être informés dans un délai raisonnable des initiatives pertinentes qui sont entreprises ailleurs;
- une forte mémoire institutionnelle qui nous permettrait effectivement de croître à partir de l'expérience accumulée; et
- un soutien à la prise de décision qui assure que les questions sont abordées au niveau approprié (c.-à-d. le plus bas possible) dans l'organisation, que les intéressés disposent des ressources, du pouvoir et de l'information nécessaires pour prendre des décisions, que la décision à prendre est claire et que les discussions peuvent être axées vers ce but et enfin que la décision, une fois prise, est diffusée efficacement et qu'elle fait l'objet d'un suivi.

La création récente d'un secrétariat central (et la distinction plus claire entre la fonction de secrétariat et celle du conseiller juridique) a été une étape importante destinée à fournir l'infrastructure et les fonctions nécessaires de soutien. Le Secrétariat agit déjà comme un point de contact que les employés à tous les niveaux dans l'organisation peuvent consulter pour obtenir des explications sur les décisions qui ont été prises, pour savoir ce qui constitue ou non une politique du Centre, pour connaître les questions qui sont abordées et par quelles personnes au sein de l'organisme ou encore pour proposer de nouvelles questions qu'il y aurait lieu de régler. Le Secrétariat continuera de renforcer sa compétence pour effectuer toutes ces tâches, pour atténuer les attitudes secrètes (souvent par inadvertance!) et les rumeurs qui leur sont associées au Centre et pour assurer une diffusion encore plus efficace des résultats des réunions du Conseil et de l'administration. Le Secrétariat a également accepté d'aider à diffuser les résultats de la série des colloques du CRDI, ce qui semble être un prolongement naturel de son rôle qui consiste à fournir un appui de base au processus de croissance à travers le Centre. Le Secrétariat a comme nouvelle idéologie de fournir un service à la fois aux employés du Centre et aux divers comités du Conseil et de l'administration qu'il appuie, et cette orientation de service est fondamentale à sa crédibilité et à son efficacité.

L'un des domaines qui nécessitera une attention plus soutenue dans les mois à venir est l'amélioration du soutien à la prise de décision au Centre. On reconnaît largement au Centre un besoin chez les décideurs de tenir des réunions plus orientées et plus efficaces. À cette fin, on peut inciter le Secrétariat à jouer un rôle plus ferme en assurant que la documentation présentée à de tels organes décisionnaires est aussi brève et aussi précise que possible, qu'elle dégage clairement les décisions à prendre et qu'elle contient toute l'information et les considérations nécessaires à la prise de ces décisions. Les documents qui ne répondraient pas à ces exigences seraient renvoyés à leurs auteurs pour être remaniés. Le Secrétariat peut également aider le président du Conseil à s'assurer qu'aucune question à l'ordre du jour ne peut pas être abordée de façon plus informelle ou à un niveau inférieur dans l'organisation, que toutes les personnes intéressées à la décision sont présentes à la réunion et que les échanges sont structurés et orientés en fonction des décisions à prendre. En outre, le Secrétariat est chargé de fournir la «mémoire» institutionnelle de ce qui a été discuté et décidé, de sorte que les délibérations puissent être entreprises en pleine connaissance des antécédents et du milieu. De plus, le Secrétariat s'assure que les décisions sont communiquées efficacement et que le président du Conseil est tenu informé des mesures qui en découlent. Le Secrétariat peut renforcer davantage sa fonction de soutien aux présidents en réduisant le nombre de réunions des comités et en coordonnant le travail des divers comités. Par-dessus tout, il importe de conserver à un minimum absolu le nombre de comités et de sous-comités et d'inciter le Secrétariat à fournir des conseils à cette fin aux présidents et, plus particulièrement, au président du CRDI. Dans une large mesure, le succès de ces mesures à des programmes dépendra de la relation de travail qui existe entre le président et le secrétaire du Comité -- le président doit avoir confiance dans le secrétaire et pouvoir se fier à ses conseils, et le secrétaire a besoin de comprendre les objectifs et les désirs du président et il doit les communiquer et les mettre en oeuvre fidèlement.

Le processus décisionnel du Centre requiert non seulement l'aide fournie par le Secrétariat mais aussi un soutien énorme. Le président devrait connaître la teneur des propositions avant les membres du Comité, leur lien avec les autres propositions ou questions en attente ainsi qu'avec les priorités globales du Comité, l'attitude probable des divers membres du Comité, les solutions de rechange aux litiges non réglés, et ainsi de suite. Le président exige également un soutien énorme pour définir le programme de travail du Comité et le cadre stratégique en fonction duquel on choisira les questions particulières pour fins d'examen et on fera les choix et les compromis sur des cas particuliers. Enfin, le président aura besoin d'aide pour regrouper les ressources pertinentes dans tout le Centre afin d'entreprendre une analyse et une collecte des renseignements nécessaires à la prise de décision relative à certaines questions.

Le Bureau de la planification et de l'évaluation est la section du Centre qui a le mandat et la compétence de fournir ce genre d'aide et cela devrait constituer sa première responsabilité. Dans ce rôle, le BPE devra travailler très étroitement avec le Secrétariat et, avec le temps, les deux devraient en venir à fonctionner, de fait sinon de droit, comme une seule section. Dans la pratique, il est difficile de faire la distinction entre le fond et la forme et on doit tenir compte de cette réalité dans les dispositions qui seront prises pour fournir une aide et l'infrastructure nécessaires au processus de décision et de croissance du Centre. Si le BPE n'en arrive pas de plus en plus à jouer ce genre de rôle, d'autres dispositions spéciales seront vraisemblablement prises pour combler cette lacune.

En jouant un tel rôle, le BPE devra notamment adopter davantage l'orientation de service du Secrétariat et s'attacher à fournir un vaste soutien aux divers organes décisionnels du Centre. Son ordre du jour en viendra de plus en plus à correspondre à celui de la prise de décision dans tout le Centre et, dans l'exercice de ses fonctions, il devra connaître, et leur être sensibilisé, les opinions et les préoccupations de l'administration et des employés du Centre à Ottawa et dans les bureaux régionaux, ainsi que les progrès réalisés dans l'environnement principal du Centre. Pour mieux appuyer le processus de décision et de planification, il devra solliciter l'expérience et les connaissances spécialisées qui existent dans tout le Centre (et entre les organismes subventionnés) d'une façon plus systématique.

Le BPE peut également travailler avec le Secrétariat pour développer encore plus le vaste processus de croissance du Centre. Cela pourrait notamment comprendre une aide à l'établissement et au fonctionnement fructueux des diverses activités temporaires axées sur les questions (y compris celles des groupes de travail et des sections du Centre) qu'on a mentionnées précédemment, la recherche de moyens visant à améliorer l'environnement et la culture de croissance au Centre et également une quête de moyens ayant pour but d'augmenter la participation des organismes subventionnés, des autres donateurs et des chercheurs ainsi que des auditoires canadiens pertinents au processus de croissance du Centre.

Un dernier point à examiner serait la méthode de dotation du Secrétariat et du BPE. Compte tenu du rôle de service qui doit être joué partout dans le CRDI et du besoin de solliciter les opinions et les connaissances spécialisées, on pourrait accroître la crédibilité et l'efficacité du Secrétariat et du BPE en recrutant leurs employés d'autres secteurs du Centre. Ainsi, les administrateurs pourraient être affectés au Secrétariat ou au BPE pour une période de trois à cinq ans après quoi ils retourneraient à leurs activités de programme ou autres tâches. On s'attendra qu'à leur retour ils occupent un poste supérieur à celui qu'ils avaient laissé et leur période de

service au BPE ou au Secrétariat serait considérée comme un signe de rendement exceptionnel et une acceptation du potentiel de l'administrateur à entreprendre des tâches de plus haut niveau dans l'avenir.

Pendant leur séjour au Secrétariat ou au BPE, ces administrateurs devraient entretenir d'excellentes relations dans tout le Centre et assurer un soutien et une relance efficaces d'un vaste éventail de questions dans le processus décisionnel du Centre. À leur retour, ils pourraient faire bénéficier leur programme ou leur division d'une meilleure compréhension des activités qui ont lieu dans les autres secteurs du Centre et dans le Centre en général et ils comprendraient mieux la contribution que leur division ou leur programme pourrait apporter à cet égard. De plus, outre le bénéfice qu'en retirerait le Centre, une telle méthode de dotation devrait également fournir des occasions d'accroître l'expérience des employés et de les faire progresser sur le plan personnel et donner une plus grande satisfaction à ceux qui se voient attribuer de telles tâches.

IV. Gestion des ressources humaines : Considérer les employés comme notre ressource la plus importante

Le processus de croissance décentralisé que nous avons décrit et que nous défendons clairement est un processus axé sur les employés. Il vise à développer les compétences des gens, à leur donner de meilleures occasions de contribuer et de relier leur contribution à l'intérieur d'un processus de croissance cumulatif dont les résultats sont supérieurs à la somme de ses parties.

Il est maintenant admis au Centre qu'un processus de croissance fructueux, axé sur les gens, nécessite un système de gestion des ressources humaines plus fort et plus professionnel comme l'une de ses composantes essentielles. La Division des ressources humaines vient d'entreprendre de vastes activités pour améliorer cette situation et elle perfectionne à l'heure actuelle les compétences dont il faudra se doter pour mieux aborder les activités en cause. L'accent que l'on met sur les questions de gestion des ressources humaines dans l'éventail des rapports des groupes de travail qui sont actuellement examinés ou mis en oeuvre au Centre constitue une autre indication de cette préoccupation croissante. Beaucoup d'employés évalueront le sérieux et le succès probable des efforts de renouveau du Centre d'après les réactions aux travaux de ces groupes de travail. Plutôt que d'examiner ici les nombreuses recommandations valables qu'on trouve dans ces rapports, nous proposons dans les pages qui suivent un certain nombre de grandes questions et de grands objectifs qui seront importants pour mettre au point le système professionnel plus efficace de gestion des ressources humaines dont un organisme a besoin pour croître.

- A. On pourrait peut-être en premier lieu indiquer que le fonctionnement d'un organisme qui considère effectivement ses employés comme sa ressource la plus importante nécessite un contrat social vigoureux - c'est-à-dire une compréhension claire de l'engagement manifesté par l'organisme envers ses employés et l'engagement que ceux-ci sont prêts à donner à l'organisme et qu'on s'attend d'ailleurs de leur part. Dans le cas du CRDI, ce contrat social doit être clarifié.

De façon particulière, il importe de prendre une décision fondamentale (ce que l'administration a au moins déjà examiné de façon préliminaire) afin d'établir si les employés de programme doivent ou non s'attendre de consacrer une carrière entière au CRDI ou s'il est préférable d'accueillir des employés au CRDI pour une période donnée pour ensuite les laisser partir (ce qu'on pourrait

appeler un modèle «de rotation»). Dans le plan original, le CRDI avait explicitement adopté cette dernière approche et s'attendait qu'après quelques années de travail au Centre, le personnel de programme retournerait à la recherche ou à d'autres activités. (Cela n'a pas été un problème à l'égard du personnel d'administration ou de soutien bien que d'autres questions de carrière et de perfectionnement professionnel doivent être abordées pour clarifier le contrat social du Centre à l'égard de ces employés.) Dans la pratique, toutefois, au cours des quinze dernières années, le personnel de programme est demeuré plus longtemps que prévu, au point où bon nombre d'entre eux s'attendent maintenant de passer une bonne partie, voire la totalité, de leur vie professionnelle au CRDI. Il est impérieux que le Centre établisse clairement dans son contrat social avec ses employés si les administrateurs de programme peuvent s'attendre de travailler toute leur vie au CRDI (et, dans ce cas, il restera à faire beaucoup de travail pour améliorer la gestion d'un tel système de carrière) ou si le système de rotation doit continuer de s'appliquer (ce qui implique obligatoirement d'augmenter les compétences de recherche, de sélection et de placement ultérieur des administrateurs de programme).

La question, du moins en partie, est de trouver le juste équilibre entre, d'une part, le besoin de continuité, d'expérience, de facilité dans les relations et d'une plus grande «mémoire» institutionnelle que n'offre le modèle de carrière et, d'autre part, l'injection de nouvelles idées et perspectives, le sentiment d'appartenance au milieu de la recherche et l'aptitude à aborder les problèmes d'un oeil nouveau et à trouver des solutions novatrices, tous des éléments qu'offre le modèle de rotation. Bien qu'il n'y ait probablement aucune solution meilleure qu'une autre à cette question, mes échanges m'ont toutefois permis de trouver une réponse particulièrement attrayante qui est basée sur le principe qu'aucune personne ne devrait demeurer à un niveau et dans un poste particuliers pendant plus de quatre ou cinq ans. Si, à la fin de cette période, il n'y a aucune probabilité de promotion (ou d'affectation à l'une des sections centrales de soutien comme on le mentionne ci-avant), l'employé recevrait alors toute l'aide possible pour retourner à la recherche ou à un autre domaine d'activité.

La Fondation Ford, qui administre un système de rotation à l'intention de ses employés de programme, a mis au point un éventail de mesures pour aider son personnel à trouver de nouveaux emplois; le Centre aurait besoin d'examiner la possibilité d'offrir un soutien semblable à son personnel dans la mesure où le modèle de rotation serait adopté. Parallèlement, il nous faudrait examiner des moyens raffermis d'aider les directeurs et d'autres cadres à effectuer des recherches pour identifier de nouveaux candidats qualifiés pour le Centre. Les administrateurs de programme qui retourneraient à la recherche pourraient de nouveau être admissibles à un poste au Centre dans les deux ou trois ans qui suivent et recevraient peut-être un traitement préférentiel dans le processus de dotation à ce moment-là.

Dans le cas des individus qui sont promus ou choisis pour travailler dans les sections centrales de soutien ou à d'autres réaffectations au Centre ou pour lesquels l'administration fait une exception à cause de leur contribution particulière au Centre, le cycle de quatre ou cinq ans recommencerait. Cependant, avant d'assumer de nouvelles responsabilités, ces individus devraient bénéficier d'une période de perfectionnement et de recyclage professionnels. Le Groupe de travail sur la formation et le perfectionnement a fait d'excellentes recommandations à cet égard.

- B. Le second point auquel je désire toucher, et qui est également lié à la question du contrat social, est la nécessité d'accorder plus d'attention à une meilleure définition du genre de cheminement de carrière auquel peuvent s'attendre les employés qui demeurent au Centre. Pour ce qui concerne les administrateurs de programme, on pourrait songer à créer un poste de scientifique principal au même niveau que celui du directeur associé, afin d'offrir des possibilités d'avancement aux employés qui ont fait une contribution importante au Centre et à l'avancement de leur domaine de spécialité mais qui ne désirent pas s'acheminer dans une carrière de gestion ou pour laquelle ils ne seraient pas préparés. En ce qui touche le personnel d'administration et de soutien, il faudrait poursuivre les travaux afin de clarifier les chemins de carrière possibles, par exemple trouver des moyens permettant aux secrétaires d'accéder à des postes d'administration plus élevés ou de devenir des adjoints de programme, et offrir des échanges de personnel à l'intérieur et à l'extérieur du Centre.

- C. En troisième lieu, à cause de sa nature comme société de la Couronne et de sa dépendance aux crédits du Parlement, le Centre a suivi d'une manière générale la tendance dans la Fonction publique en matière de rémunération. Toutefois, dans la mesure où le Centre s'écarte du modèle d'emploi de la Fonction publique (ce qui serait certainement le cas si l'on adoptait pour les administrateurs de programme le modèle de rotation des emplois mentionné ci-dessus), on serait alors justifié dans cette mesure de s'écarter du régime de rémunération de la Fonction publique. Il y a déjà un précédent à cela, par exemple la façon dont le Centre accorde des congés aux employés pour compenser le temps qu'ils ont consacré à des déplacements. Ici encore, toute déviation par rapport au modèle de la Fonction publique devra être soigneusement examinée et justifiée. De plus, la politique globale de rémunération du Centre est une partie importante de son contrat social avec les employés.
- D. Le quatrième point a trait à l'importance du choix et de la formation de gestionnaires compétents. En règle générale, les candidats qui sont amenés de l'extérieur pour occuper un poste de gestion au Centre devraient déjà témoigner d'un succès dans un rôle de gestion; il conviendrait d'offrir de meilleures occasions aux employés du Centre de perfectionner leur compétence de gestion afin de pouvoir devenir des candidats aux postes de direction du Centre. En outre, il faudrait offrir aux administrateurs du Centre des occasions de se recycler et de partager leurs expériences. La Division des ressources humaines met actuellement au point un programme à cette fin et il conviendrait d'encourager fortement les efforts qu'elle déploie. Il serait difficile, voire impossible, de se doter d'un processus de croissance décentralisé efficace si nos administrateurs ne sont pas sensibilisés aux exigences d'un tel processus, s'ils n'en font pas la promotion active et s'ils ne sont pas choisis et évalués en partie sur cette base. La Division des ressources humaines a la responsabilité d'appuyer les administrateurs à renforcer de telles compétences.
- E. En cinquième lieu, l'examen courant du système d'appréciation du rendement des employés peut largement contribuer à favoriser le développement d'un processus de croissance décentralisé. Quelle que soit la variante des divers systèmes d'appréciation examinés actuellement qu'on adoptera, on peut y parvenir en s'assurant que le système raffermira le

principe selon lequel il importe de fixer des objectifs clairs, de déléguer le plus possible les ressources et les pouvoirs nécessaires et de tenir les employés responsables après coup des résultats obtenus. Toujours dans ce but, il serait utile d'inclure explicitement dans l'appréciation une évaluation de la contribution de l'employé au processus de croissance du Centre -- notamment sa participation à des examens et à des évaluations, le succès obtenu à réorienter des activités à la lumière de l'expérience acquise, une aptitude à prendre des risques bien calculés et à innover pour faire progresser les frontières des activités du Centre, une contribution à des groupes de travail et à des activités connexes axées sur des questions, une participation à des colloques et à la rédaction de documents (pour les administrateurs de programme), et ainsi de suite.

- F. En sixième lieu, il importe de faciliter aux employés l'accès au système de gestion des ressources humaines du Centre. Ainsi, on pourrait songer à nommer au sein de la Division des ressources humaines des employés comme points de contact de groupes particuliers ou de catégories d'employés. Ces agents des ressources humaines seraient chargés de traiter, au premier palier, toute demande de renseignements ou toute plainte interjetée par un membre de leur catégorie ou de leur groupe. Ces agents aideraient à assurer que la Division des ressources humaines continue d'offrir une orientation de service davantage sensibilisée aux besoins et qu'elle répond rapidement aux demandes des employés et de l'administration. Il faudra songer à prendre d'autres mesures ainsi qu'à renforcer les liens entre les bureaux régionaux et le système de gestion des ressources humaines.
- G. En dernier lieu, l'idéologie qui doit sous-tendre tous ces efforts visant à raffermir le système de gestion des ressources humaines veut que les dépenses consacrées au personnel représentent un investissement dans notre ressource la plus importante. Pour souligner l'importance accordée à de tels efforts, le Comité du président pourrait tenir une réunion régulière, peut-être deux fois l'an, pour aborder les questions de gestion des ressources humaines. Ces réunions toucheraient à la fois des questions de la politique du personnel et de la dotation (notamment le remplacement et la planification de carrière, l'identification des employés qui semblent être des candidats prometteurs à des postes de niveau supérieur, les échanges de personnel à l'intérieur du Centre, notamment par des

affectations aux sections centrales de soutien, et ainsi de suite). De tels échanges viseraient à assurer, d'une manière globale, que le Centre possède et exploite efficacement le type de système professionnel de gestion des ressources humaines dont un organisme décentralisé de croissance a besoin.

V. Conclusions

Nous avons tenté dans les pages précédentes de présenter une perspective globale du processus de renouveau qui est en cours au CRDI et de proposer quelques initiatives qui pourraient être prises pour favoriser ce processus. Le Centre a déjà fait un bon bout de chemin vers ce renouveau en préservant et en renforçant ses points forts fondamentaux - notamment ses employés multinationaux hautement qualifiés et motivés, ses priorités à répondre aux exigences des pays en développement et son idéologie générale visant à déléguer aux gens les pouvoirs nécessaires pour qu'ils utilisent la recherche afin de trouver de meilleures solutions aux problèmes auxquels ils font face. Dans les pages précédentes, nous avons essayé de proposer des moyens qui feraient progresser ce processus en raffermissant le CRDI comme organisme de croissance, c'est-à-dire un organisme qui peut mieux prévoir, expérimenter et déplacer ses orientations à mesure qu'il tire parti de ses activités, et aussi un organisme qui est par conséquent en mesure d'affronter un milieu de plus en plus turbulent. Nous avons indiqué que cela pouvait se faire, en partie, de la façon suivante :

- favoriser une plus grande décentralisation au CRDI en adoptant le principe selon lequel il faut déléguer le plus grand pouvoir possible aux plus proches intervenants (y compris les organismes subventionnés) et préciser la contribution distincte ou la valeur ajoutée qu'on pourra s'attendre de chaque palier successif dans un organisme plus décentralisé. Le but visé est de réduire ou d'éliminer les obstacles structurels - décrire le cadre organisationnel permettant aux organismes subventionnés et aux employés à tous les niveaux de prendre leurs responsabilités, d'innover, d'expérimenter et de croître et, par le fait même, de puiser à un éventail beaucoup plus imposant de leurs compétences et de les perfectionner ainsi que d'accroître les moyens et la souplesse du CRDI de s'adapter à un milieu en évolution rapide;
- créer un milieu et une infrastructure de croissance, plus particulièrement :
 - . en créant un milieu et un cadre communs de politiques et de priorités afin de fournir une orientation aux employés et aux organismes subventionnés qui auront alors des pouvoirs accrus pour prendre des initiatives, et de fournir des points de référence plus stables pour manoeuvrer en dépit de l'évolution rapide des circonstances;

- . en élaborant et favorisant un mode de fonctionnement axé sur la croissance-action qui incitera à effectuer plus d'expériences et assumer des risques accrus et qui permettra d'évaluer les résultats de ces initiatives et de les réacheminer efficacement dans le processus de planification afin de créer un mécanisme de croissance autocorrectif;
 - . en élaborant de meilleurs mécanismes pour orienter le processus de croissance dans tout le Centre vers des problèmes et des questions spécifiques de manière à rassembler les talents, les ressources et la créativité; et
 - . en mettant en place l'infrastructure de soutien nécessaire - c'est-à-dire le soutien des employés, les liens de communication, la documentation et les autres mécanismes - les fondations minimales nécessaires sur lesquelles doit reposer un processus efficace de croissance;
- en améliorant notre gestion des ressources humaines, c'est-à-dire en considérant les gens comme notre ressource la plus importante, en clarifiant le contrat social entre le Centre et ses employés, en mettant en place le système professionnel de gestion des ressources humaines dont un organisme décentralisé de croissance a besoin.

La valeur des recommandations particulières énoncées aux pages précédentes se situe dans la contribution réellement utile qu'elles auront dans le processus de renouveau qui est déjà en cours au Centre. J'espère que l'examen de ce document au Centre et toutes les mesures qui en découleront feront progresser et peut-être aideront à orienter ce processus. À tout le moins, j'espère qu'il suscitera une compréhension plus étendue de ce qui est actuellement fait ou de ce qui pourrait être entrepris.

Pour réussir, le renforcement continu du Centre en tant qu'organisme de croissance doit se poursuivre de manière à constituer un bon exemple d'un processus de croissance en action. Il faudra expérimenter les propositions mises de l'avant dans le présent document, ou d'autres solutions meilleures suggérées par l'administration et les employés; il importera de faire un suivi et d'évaluer les résultats de ces expériences et enfin d'utiliser l'analyse de l'expérience acquise pour décider des prochaines étapes pertinentes. Le Secrétariat (et le BPE) peut fournir un soutien constant à cet exercice, et les opinions et contributions des organismes subventionnés et des employés à tous les niveaux devraient jouer un rôle important dans la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation de telles expériences.

Évidemment, c'est au Conseil des gouverneurs, à l'administration et aux employés du CRDI qu'il reviendra de décider s'il faut ou non adopter ou expérimenter l'une ou l'autre version des propositions du présent document, et quelle sera la méthode utilisée, l'insistance accordée et la date retenue pour l'évaluation de ces mesures. Outre l'expérimentation des propositions faites ici et l'élaboration de meilleures solutions, il importera de mettre au point d'autres façons pour que le processus de renouveau puisse amener une participation plus totale de la part du personnel de l'administration et de soutien; il conviendra également d'élaborer des moyens pour que le processus de croissance du CRDI englobe plus efficacement d'autres donateurs (comme l'ACDI), les auditoires canadiens appropriés et la grande collectivité des chercheurs.

Par exemple, après discussion avec le Groupe de gestion et sans doute d'autres personnes au Centre, le Comité du président pourrait décider laquelle des propositions énoncées dans le présent document devrait être retenue (mise en oeuvre ou recommandée au Conseil des gouverneurs), à tout le moins sur une base expérimentale. Pour le reste, on pourrait créer un groupe de travail* qui, comme point de départ, examinerait les autres propositions, tiendrait une vaste consultation dans tout le Centre et, dans une certaine mesure, à l'extérieur, et ferait ensuite des recommandations sur la version des propositions ou sur des mesures de rechange ou supplémentaires qui favoriseraient le mieux l'évolution du CRDI comme organisme de croissance. Ce groupe de travail pourrait également avoir comme mandat d'examiner la mise au point de mesures supplémentaires visant à faire progresser le processus de renouveau dans la mesure où il touche le personnel de l'administration et de soutien, ainsi que des mesures ayant pour objet d'accroître la participation des autres donateurs, des auditoires canadiens pertinents et de la grande collectivité des chercheurs au processus de croissance du CRDI. Sur ce dernier point tout particulièrement, le Groupe aurait besoin de travailler en étroite collaboration avec le mécanisme qui serait mis sur pied pour planifier les célébrations du 20^e anniversaire du CRDI.

Si le CRDI doit être à la fine pointe de la recherche axée sur le développement, il sera essentiel qu'il soit mieux en mesure de dégager les nouvelles questions, qu'il prenne des risques et mette à l'essai les réponses possibles et enfin qu'il tire parti des résultats des initiatives qu'il a entreprises ou financées. Le Parlement a créé le CRDI en lui accordant une très grande autonomie afin qu'il soit plus capable que ne le serait

*ou peut-être trois groupes de travail - un sur la décentralisation, un autre sur le milieu de croissance et un troisième sur le système de gestion des ressources humaines. Dans un cas comme dans l'autre, il pourrait être souhaitable que le ou les groupes de travail soient présidés par le ou les administrateurs compétents du Centre.

une bureaucratie de la fonction publique d'entreprendre ce processus d'exploration et d'innovation. Le processus de renouveau dans lequel nous sommes maintenant engagés, c'est-à-dire le processus consistant à renouveler le CRDI comme organisme de croissance, permettra largement de déterminer la capacité du Centre de continuer à accomplir sa mission dans un monde de plus en plus turbulent.